

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA MANAJERIAL
BRI UNIT SEBAGAI LEMBAGA
PERANTARA KEUANGAN MIKRO
(STUDI KASUS BRI UNIT CABANG BRI
BLORA DAN CEPU)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Donny Sigit Nugroho, SE
NTM. C4A002267**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MANAJERIAL BRI UNIT SEBAGAI LEMBAGA PERANTARA KEUANGAN MIKRO (STUDI KASUS BRI UNIT CABANG BRI BLORA DAN CEPU)

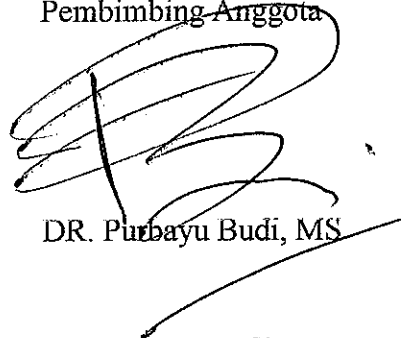
yang disusun oleh Donny Sigit Nugroho, NIM C4A002267 telah dipertahankan di
depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Januari 2005 dan dinyatakan telah memenuhi
syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. L. Suryanto, MM

Pembimbing Anggota

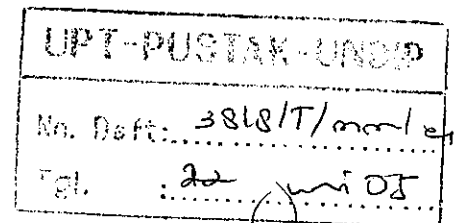


DR. Purbayu Budi, MS

Semarang,.....
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Sutardi Mangunwardjo





SERTIFIKASI

Saya, Donny Sigit Nugroho, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yag belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini atau pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Donny Sigit Nugroho

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan Tesis.....	ii
Halaman Sertifikasi Tesis.....	iii
Kata Pengantar.....	vi
Halaman Motto.....	vii
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
Abstraksi.....	x
I. Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	
2.1 Telaah Pustaka.....	11
2.1.1 Teori Strategi.....	11
2.1.2 Kinerja Perusahaan.....	18
2.1.3 Analisis Kebijakan Bisnis dan Kinerja BRI Unit.....	19
2.2 Penelitian Terdahulu.....	23
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	27
2.4 Perumusan Hipotesis.....	28
2.5 Definisi Operasional Variabel.....	29
III. Metode Penelitian	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	32
3.1.1 Data Primer.....	32
3.1.2 Data Sekunder.....	33
3.2 Populasi dan Sampel.....	33

3.3 Metode Pengumpulan Data.....	33
3.4 Teknik Analisis Data.....	35
3.6 Pengujian Asumsi Klasik.....	37
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	40
 BAB IV : Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	44
4.1.1. Stuktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	44
4.1.2 SBU Mikro Banking (BRI Unit).....	45
4.1.3 Bisnis BRI Unit.....	48
4.1.4 Strategi Bisnis BRI Unit.....	49
4.2 Data Deskriptif.....	51
4.2.1 Struktur Organisasi, SDM, Unit Kerja	
BRI Cabang Blora dan Cepu.....	51
4.2.2 Perkembangan Usaha BRI Unit	
Kantor Cabang Blora dan Cepu.....	55
 BAB V : Hasil Analisis	
5.1 Uji Validitas Indikator Variabel.....	61
5.2 Uji Asumsi Klasik.....	67
5.3 Uji Regresi Variabel Penelitian.....	71
5.4 Pengujian Hipotesis.....	71
 BAB VI : Kesimpulan dan Saran	
6.1 Kesimpulan.....	74
6.2 Saran.....	76
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	78
6.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	78
6.5 Implikasi Manajerial.....	79
Daftar Referensi.....	81
Lampiran.....	84

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar sebagai salah satu syarat memperoleh derajat sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjan Universitas Diponegoro Semarang. Tesis ini berjudul :

“ ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MANAJERIAL BRI UNIT SEBAGAI LEMBAGA PERANTARA KEUANGAN MIKRO (STUDI KASUS KANTOR CABANG BRI BLORA DAN CEPU)”

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran ditengah berbagai kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki oleh penulis dalam penyusunan tesis ini. Banyaknya bantuan dan dukungan banyak pihak ikut juga menjadi faktor penentu selesainya tesis ini. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang saya hormati :

1. Drs. L. Suryanto, MM sebagai Dosen Pembimbing Utama
2. DR. Purbayu Budi Santosa, MS sebagai Dosen Pembimbing Anggota
3. Segenap staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, terima kasih untuk ilmu dan pengetahuannya
4. Staff Administrasi beserta jajarannya, terima kasih atas bantuan pelayanannya.
5. Istriku, Dr Wida Mariane Indriyana, untuk cinta, kesabaran dan dorongannya

6. Ayahku, H. Budiyo, SPd dan Ibuku, Hj. Wahdati Ulfah serta adikku, Yustina Linasari, terima kasih sebesar-besarnya
7. Seluruh pekerja PT. Bank Rakyat Indonesia Persero (Tbk) Kantor Cabang Blora dan Cepu, atas kesediaan sebagai responden
8. Teman-teman Angkatan XIX Akhir Pekan, terima kasih untuk kerjasamanya

Penulis berharap semoga hasil tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait terutama dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat disempurnakan di kemudian hari.

Penulis,

Donny Sigit Nugroho

HALAMAN MOTTO

- ❖ Hiduplah seperti air, hadangan tak harus diterjang, carilah jalan yang aman untuk bisa melewatinya

- ❖ Meskipun anda telah berada pada jalur yang benar namun anda hanya diam di sana, niscaya anda akan di dahului orang lain

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.1	Jumlah Populasi BRI Unit Kantor Cabang Blora dan Cepu.....	32
Tabel 4.1	Jumlah Pekerja BRI Kantor Cabang Blora dan Cepu.....	52
Tabel 4.2	Wilayah Kerja Kanca BRI Blora dan Cepu.....	54
Tabel 4.3	Perkembangan Simpanan Masyarakat Kanca Blora dan Cepu.....	55
Tabel 4.4	Perkembangan Penyimpan Kanca Blora Dan Cepu.....	56
Tabel 4.5	Perkembangan Kupedes Pada Kantor Cabang Blora dan Cepu.....	58
Tabel 4.6	Perkembangan Peminjam Kanca BRI Blora dan Cepu.....	59
Tabel 5.1	Komputasi Data Accesibility.....	62
Tabel 5.2	Komputasi Data Simplicity.....	63
Tabel 5.3	Komputasi Data Sustainability.....	64
Tabel 5.4	Komputasi Data Non Subsidized.....	65
Tabel 5.5	Komputasi Data Demand Driven.....	66
Tabel 5.6	Komputasi Data Transparancy.....	67
Tabel 5.7	Nilai Rasio Skewness.....	68
Tabel 5.8	Nilai VIF.....	69
Tabel 5.9	Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	27
Gambar 4.1 Bagan Pekerja BRI Unit.....	47

Abstrak

BRI Unit sebagai Lembaga Perantara Keuangan Mikro atau Micro Finance Institution dalam operasionalnya melakukan kegiatan penyediaan jasa keuangan kepada pengusaha kecil dan mikro. Usaha mikro yang berjumlah 90% dari total 39 juta badan usaha yang ada di Indonesia mempunyai kelemahan – kelemahan seperti manajemen yang masih tradisional, kualitas SDM yang belum memadai, pasar yang kecil, akses informasi yang rendah dan kesulitan memenuhi kebutuhan permodalannya tetapi dari segi hasil usaha, BRI Unit mempunyai hasil yang melebihi harapan.

Dengan berbagai pertimbangan, diantaranya kekuatan-kekuatan BRI Unit (merupakan Bank Pioneer sejak tahun 1973, jaringan yang tersebar dan sudah mengakar) serta peluang-peluang BRI Unit (masyarakat usaha kecil, potensi pasar bisnis usaha kecil yang masih terbuka, belum siapnya bank pesaing menghadapi masyarakat usaha kecil yang telah loyal kepada BRI Unit sebagai market leader yang lebih memahami seluk beluk pasar dengan baik). Keuntungan tersebut ditindaklanjuti oleh manajemen BRI dengan terus mebenahi BRI Unit agar dapat mandiri (tumbuh dan berkembang). Dengan kata lain pembiayaan yang dilakukan terhadap pengusaha kecil harus mendatangkan keuntungan. Bagaimana upaya BRI Unit dalam mencapainya, dilakukan penelitian, dengan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja BRI Unit yang nantinya digunakan sebagai dasar strategi BRI Unit. Penelitian ini menggunakan Metode Regresi Linier Berganda dengan Pengujian Asumsi Klasik yaitu Normalitas, Multikolinieritas, Heteroskedastisitas dan Autokorelasi.

Hasil dari analisa data penelitian, ternyata menunjukkan peranan faktor-faktor (*Accesibility, Simplicity, Sustainability, Non Subsidized, Demand Driven, Tranparancy*) tersebut signifikan mempengaruhi terhadap kinerja BRI Unit. Keenam variabel bebas tersebut signifikan pada taraf signifikansi 5%, dengan menghasilkan R^2 sebesar 98,7%. Angka tersebut menunjukkan kuatnya hubungan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas tersebut. Nilai t pada pengujian satu arah mempunyai nilai yang lebih besar dari t tabel menunjukkan hipotesa diterima, artinya variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel tak bebas (kinerja).

Abstract

Operationally, BRI Unit as a Micro Finance Institution performs several activities to small labour societies. The Micro Finance contains 90% from 39 millions corporates which is existing in Indonesia has some weakness such as traditionally management, lower labour quality, small market, lower information access has problem to fulfil their finance but from their profits, BRI Unit has an outstanding result.

In many consideration, there is BRI Unit power (is the pioneer bank since 1973, with spread and known link work) with BRI Unit opportunity (small labour society, small business market potential which is still open, unready competitor bank, the loyal labour society to BRI Unit and as market leader more understand specify).

The consistency of these benefit, BRI Unit have to fixed become autonomous (grow and expand). On the other hand, funding for small industrialist must be brought a benefit. How BRI Unit initiative to reach this. Doing the research with included factors of BRI Unit. By doing the analyzed the data, infact these factors of BRI Unit significance influenced as the institute of micro finance agent. This research using Linnier Regression with Classic Assumption including Normality, Multicollinearity, Heteroskedasticity and Autokorelasi.

Based on analyzed result, by implemented these factors (Accessability, Simplicity, Sustainability, Non Subsidized, Demand Driven, Transparency) influenced the institute of micro finance agent. The six independent variable significant at 5% level of significance and determination coefficient (R^2) = 98,7%. That result showed how strong relation between independent variable and dependent variable. T value has a higher value than t table showed accepted hipotesis, that means variable independent has positively influenced and significant into dependent variable.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor perbankan memiliki peranan cukup strategis dalam permodalan karena perbankan sebagai penghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat, ternyata belum maksimal dalam mendukung pertumbuhan ekonomi pengusaha kecil. Hal ini dapat dilihat dari alokasi dana yang disalurkan oleh bank-bank ke masyarakat serta berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, ternyata belum efektif dan efisien dalam mendukung perbankan untuk lebih memberi perhatian kepada pengusaha kecil.

Realita ini memang merupakan fenomena yang umum, karena pemberian pelayanan kepada pengusaha kecil mengandung permasalahan yang beragam serta biaya dan resiko yang relatif lebih tinggi dibanding pelayanan kepada pengusaha menengah dan besar.

Lembaga Keuangan Mikro atau *Micro Finance Institution* merupakan lembaga yang melakukan kegiatan penyediaan jasa keuangan kepada pengusaha kecil dan mikro serta masyarakat berpenghasilan rendah yang tidak terlayani oleh Lembaga Keuangan formal dan yang telah berorientasi pasar untuk tujuan bisnis.

Usaha mikro juga masih memiliki beberapa kelemahan, yaitu dalam hal manajemen yang masih tradisional, kualitas sumber daya manusia yang belum memadai, skala dan teknik produksi yang rendah, pasar yang kecil dan kemampuan pemasaran yang terbatas, akses informasi yang rendah, sistem teknologi informasi masih sederhana, dan kesulitan akses permodalan.(Fatchudin ; 2002; 2)

Peranan lembaga pembiayaan, khususnya perbankan, di dalam memfokuskan bisnis pada usaha mikro tidak hanya melihat kendalanya saja. Beberapa keunggulan usaha mikro yang sudah teruji sampai saat ini adalah resistansi usaha mikro terhadap gejolak krisis ekonomi dan pengusaha usaha mikro biasanya merupakan debitur yang patuh membayar kewajiban kreditnya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) didirikan 108 tahun yang lalu tepatnya tahun 1895 oleh Raden Bei Patih Aria Wiriatmaja di Purwokerto, .dalam perjalanannya menunjukkan suatu kenyataan yang berbeda dengan realita tersebut. Perbedaan ini cukup menarik, karena PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) dalam Anggaran Dasarnya No. 133 tahun 1992 pasal 3 ayat 1 menyatakan :”Perseroan ini bertujuan melakukan tugas dan asas perbankan dalam arti kata seluas-luasnya untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional di bidang ekonomi ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat”.

Populasi usaha mikro, menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2000 (BPS, Profil UKM Tidak Berbadan Hukum, Tahun 2000, Jakarta) di Indonesia terdapat sekitar 39 juta badan usaha yang terdiri atas 2.005 usaha besar, 55.437 usaha menengah, dan 39.121.350 usaha kecil (90 persen adalah usaha mikro).

Data tersebut menyebutkan, 39 juta badan usaha tersebut, sekitar 15 juta merupakan badan usaha yang tidak berbadan hukum (usaha perseorangan) yang merupakan segmen usaha mikro. Dari 15 juta badan usaha yang tidak berbadan hukum tersebut, yang belum memanfaatkan dana pinjaman bank sebesar 12,7 juta (85 persen), sedangkan yang telah memanfaatkan pinjaman bank sebesar 2,3 juta (15 persen).

Anggaran Dasar PT. Bank Rakyat Indonesia(Persero) menjelaskan mengenai pelayanan kepada pengusaha kecil namun juga menjalankan asas perbankan lainnya seperti usaha devisa, kredit menengah hingga korporasi dan lain sebagainya. Segmen bisnis yang dilayani PT. Bank Rakyat Indonesia tentu tidak hanya fokus pada pengusaha kecil saja tetapi juga bisnis *retail*, menengah dan besar sesuai motto Bank Rakyat Indonesia (Persero) yaitu melayani seluruh lapisan masyarakat.

Keberhasilan BRI Unit tidak lepas dari komitmen para manajemen BRI untuk mengembangkan BRI Unit dengan menggunakan pendekatan bisnis / komersial dan tidak lagi bergantung kepada subsidi pemerintah maupun donor. Lembaga Keuangan Mikro pada umumnya memiliki kendala-kendala yang nantinya akan di dapat solusinya melalui strategi-strategi utama yang selama ini dipegang erat oleh manajemen BRI Unit adalah sebagai berikut :

1. *Simplicity*. Sistem yang diterapkan di BRI Unit seperti produk, prosedur, sistem akuntansi, serta supervisi dirancang sedemikian rupa sehingga menjadi sangat sederhana, efisien dan efektif. Hal ini diterapkan untuk mengurangi kendala inkonsistensi program. Pelaksanaan kredit program yang berubah-ubah dan bahkan dihentikan mengakibatkan bank harus menyusun kembali system dan prosedur baru, padahal bank telah melakukan investasi infrastruktur dan sumber daya manusia yang cukup besar.
2. *Accesibiliy*. BRI Unit mudah dihubungi serta selalu berada dekat di tengah-tengah masyarakat bawah khususnya yang berada di daerah pedesaan / pinggiran. Hal ini untuk mengurangi kendala geografis. Perbankan sangat sulit untuk menjangkau pengusaha kecil karena tempat usaha dan tempat tinggal terpencil dan tersebar.
3. *Demand's Driven*. Produk simpanan dan pinjaman dirancang sedemikian rupa sehingga sesuai dengan tuntutan masyarakat yang

membutuhkannya. Hal ini untuk mengurangi kendala desain. Program pengembangan usaha kecil merupakan paket kebijakan pemerintah yang sering kali tidak sesuai dengan kondisi obyektif sektor usaha kecil yang sangat bervariasi berdasarkan lokasi, jenis usaha, dan latar belakang sosial budaya setempat. Dalam perkembangannya produk BRI Unit meskipun mudah diakses tetapi kurang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat pedesaan yang berkembang lebih cepat.

4. *Transparency*. Guna memastikan bahwa prinsip *simplicity* berjalan dengan benar maka, BRI Unit harus dikelola secara terbuka / transparan. Hal ini digunakan untuk mengurangi kendala hukum atau legalitas. Regulasi mensyaratkan perbankan untuk memperhatikan legalitas usaha calon debitur, maka perbankan mengalami hambatan dalam membiayai pengusaha kecil atau sektor informal. Pengertian transparansi ini menimbulkan asumsi tertutup/ketatnya aturan perbankan sehingga perlu banyak penjelasan dan pengertian terhadap nasabah yang umumnya mempunyai tingkat pendidikan yang rendah.
5. *Non Subsidized*. Semua biaya yang terkait dengan kegiatan BRI Unit harus dapat ditutup dengan jumlah *income* yang diterima BRI Unit. Pemenuhan beberapa biaya seperti Aktiva Tetap, Bonus selama ini masih menjadi beban Kantor Pusat sehingga menimbulkan persepsi tingginya laba yang diperoleh BRI Unit.

6. *Sustainability*. BRI Unit harus mampu menghasilkan laba sehingga seterusnya mampu bertumbuh dan berkembang demi keberlangsungan usahanya.

Dalam mengevaluasi kinerja BRI Unit digunakan beberapa indikator, yaitu Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan, Pemilihan Staff, Negosiasi, dan Perwakilan. Pengamatan terhadap indikator Perencanaan, Investigasi, Evaluasi, dan Pengawasan mengalami penurunan. Penurunan kinerja pada perencanaan terlihat dari semua target yang meliputi jumlah pinjaman, jumlah tunggakan, NPL dan pemasukan DH berasal dari Manajer Mikro sehingga dalam pelaksanaannya tidak kesemuanya dapat memenuhi target.

Data pada semester I/2004 menunjukkan bahwa target kinerja tersebut tidak dapat dipenuhi. Kantor BRI Cabang Blora, dari 16 BRI Unit hanya terdapat 2 BRI Unit yang mampu memenuhi target kinerjanya sedangkan Kantor Cabang BRI Cepu dari 10 BRI Unit terdapat hanya 3 BRI Unit yang memenuhi target kinerjanya. Target tersebut didasarkan pada pencapaian SIPK (Sistem Insentif Pelaksanaan Kegiatan) yang merupakan tolok ukur keberhasilan kinerja BRI Unit yang dinilai setiap 6 bulan atau persemester. Kegiatan investigasi mengalami penurunan disebabkan lemahnya koordinasi antar bagian. Indikator ini mengalami penurunan paling besar, terlihat dari Audit Kantor Inspeksi BRI menemukan banyaknya kesalahan prosedur dalam pelaksanaan operasional bank. Hasil dari

Audit Kantor Inspeksi pada dua tahun berturut-turut yaitu tahun 2003 dan 2004, menunjukkan kinerja yang belum dapat dikatakan baik mengingat kesalahan tersebut dilakukan menyimpang dari prosedur pelaksanaan yang berlaku.

Indikator pengawasan sedikit banyak merupakan kesalahan dari lemahnya investigasi. Lemahnya pengawasan ini dapat dilihat dari beberapa kasus yang terjadi akhir-akhir ini berupa penggelapan uang yang dilakukan oleh pekerja. Pengawasan tersebut dilaksanakan dalam ruang lingkup kantor cabang, artinya pada saat audit tersebut dapat diketahui pada tingkat kantor cabang maka masalah dapat langsung di selesaikan. Indikator evaluasi mempunyai kontrol yang lemah dimana pemantauan hasil kinerja dilakukan setiap 6 bulan sekali sehingga memungkinkan evaluasi tersebut tidak sejalan dengan perubahan yang terjadi.

Adanya kendala-kendala yang dihadapi masyarakat pedesaan yang umumnya miskin menjadi peluang dan tantangan bagi BRI Unit untuk dapat memperkenalkan dan memberi manfaat bagi kalangan masyarakat tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan, apakah BRI Unit dengan strategi yang diterapkan dalam operasional telah dapat meningkatkan tingkat pengertian masyarakat akan pelayanan perbankan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang *complicated* meliputi kendala yang dihadapi masyarakat serta biaya dan resiko yang lebih tinggi , penurunan kinerja BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan mikro ini tidak terlepas dari segmen/masyarakat yang dilayani oleh lembaga perantara keuangan mikro.

Untuk ini dalam penelitian ini akan diteliti :

1. Apakah variabel Accesibility mempunyai pengaruh terhadap Kinerja BRI Unit ?
2. Apakah variabel Simplicity mempunyai pengaruh terhadap Kinerja BRI Unit ?
3. Apakah variabel Sustainability mempunyai pengaruh terhadap Kinerja BRI Unit ?
4. Apakah variabel Non Subsidized mempunyai pengaruh terhadap Kinerja BRI Unit ?
5. Apakah variabel Demand Driven mempunyai pengaruh terhadap Kinerja BRI Unit ?
6. Apakah variabel Transparency mempunyai pengaruh terhadap Kinerja BRI Unit ?
7. Apakah variabel-variabel tersebut secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Kinerja BRI Unit ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel Accessibility terhadap Kinerja BRI Unit
2. Untuk menganalisis pengaruh variabel Simplicity terhadap Kinerja BRI Unit
3. Untuk menganalisis pengaruh variabel Sustainability terhadap Kinerja BRI Unit
4. Untuk menganalisis pengaruh variabel Non Subsidized terhadap Kinerja BRI Unit
5. Untuk menganalisis pengaruh variabel Demand Driven terhadap Kinerja BRI Unit
6. Untuk menganalisis pengaruh variabel Transparency terhadap Kinerja BRI Unit
7. Apakah variabel-variabel tersebut secara bersama-sama dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh terhadap Kinerja BRI Unit

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dapat digunakan sebagai :

1. Sebagai bahan masukan bagi manajemen BRI dalam pengembangan BRI Unit dimasa yang akan datang

2. Sebagai bahan/masukan bagi praktisi lembaga perantara keuangan mikro lainnya
3. Sebagai bahan referensi dalam pengembangan sistem lembaga perantara keuangan mikro.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Strategi

a. *Strategy Simplicity*

Menurut Miller, Treacy and Wiersama (1990; 53); strategi *simplicity* menarik bagi para manajer tingkat atas karena dapat memberi kebebasan untuk dapat berkonsentrasi pada aktivitas-aktivitas penting.

Perusahaan menerapkan kebijakan yang berbasis efisiensi operasional atau produksi dengan kualitas tinggi. Strategi tersebut dapat di implementasikan dalam bentuk iklan, pelayanan prima terhadap pelanggan dan strategi aliansi.

Strategi *simplicity* menjadi hal yang penting terhadap fungsi dari organisasi dalam interaksi bisnis dan memberi kesempatan perusahaan berkonsentrasi terhadap jaringan bisnis terbaik mereka (Miller, 1990; Pascale, 1989; Romell, Kluge, Kempis, Diedrichs and Brucks, 1995; Treacy and Wiersama, 1995a, 1995b).

Michael E Porter (1987) dalam "*From Competitive Advantage to Corporate Strategy*" menyatakan : *Choosing a corporate strategy*, bahwa strategi suatu perusahaan akan memperoleh sukses jika mereka dapat

mendefinisikan perusahaan dan tujuan serta lingkungan yang menjadi pasarnya.

Keuntungan potensial dari strategi *simplicity*, di mana perusahaan dapat lebih bijaksana untuk menerapkan batas strategi *simplicity* terhadap kebutuhan minimum dari lingkungannya. Strategi *Simplicity* mempunyai implikasi yang positif terhadap kinerja yang dibentuk oleh kepastian lingkungan. Kepastian tersebut membuat para manager untuk merumuskan strategi guna menaikkan kinerja manajerialnya (Miller, 1993).

b. Strategy Accessibility

Anderson (1974); Gilbert (1974); Gilbert and Longbrake (1973); and Horwitz (1958) menemukan lebih banyak cara untuk melakukan transaksi. Analisis yang lebih lengkap oleh Jacobs (1965); Lanzilotti dan Saving (1969) dimana terdapat kendala geografis pada setiap daerah, menemukan hubungan yang lemah antara pembatasan transaksi dan tersedianya pelayanan.

Savage dan Humphrey (1979) berkesimpulan bahwa kebutuhan bertransaksi mempunyai dampak yang kecil terhadap kemudahan pelayanan. Seaver dan Fraser (1979) berusaha menambah banyaknya data yang diteliti. Keduanya membedakan antara masyarakat pedesaan dan masyarakat perkotaan dengan menganalisa secara terpisah dan menggunakan alat analisis yang berbeda. Hal ini untuk menentukan apakah

penelitian terhadap keduanya mendapatkan hasil yang berbeda dengan menggunakan tes secara statistik.

Michael E Porter (1980) dalam "*How Competitive Forces Shape Strategy*", menyatakan : *Acces to distribution Channels*, yaitu perusahaan harus menguasai acces dalam arti dapat mengamankan distribusi dari produknya dan harus berkreasi dalam menguasai saluran distribusinya.

Penelitian menyebutkan, berdirinya kantor (bank) di suatu daerah menunjukkan kelebihan dari mudahnya akses terhadap pelayanan perbankan. Kemudahan tersebut akan menaikkan kinerja manajerial terhadap pelayanan masyarakat pedesaan (Paul Horvitz; 1958)

c. *Strategy Sustainability*

Strategi merupakan fenomena yang melibatkan strategi pengambilan keputusan oleh manajer tingkat atas dan anggota organisasi lain. (Rajagopalan, Rasheed and Datta, 1993). Hasil dari sebuah strategi yang berkelanjutan mencerminkan keputusan penting dalam suatu organisasi dan faktor pendukung (Miles and Snow, 1978).

Proses pembuatan strategi merupakan metode dan latihan bagi organisasi untuk dapat menginterpretasikan peluang dan ancaman dan membuat keputusan berkenaan dengan penggunaan keahlian dan sumber daya (Shrivastava, 1983). Tujuan dari proses pengambilan keputusan tersebut untuk menyesuaikan antara variabel utama seperti lingkungan,

struktur dan strategi untuk dapat mendapatkan hasil yang optimal. (Hart, 1992; Miller dan Friesen, 1983).

Dimensi dari pembuatan strategi meliputi keseluruhan aktifitas organisasi seperti pembuatan rencana dan manajemen. Pembuatan strategi juga merupakan suatu proses yang timbul dari budaya dan organisasi dan mencerminkan visi dari pemimpin tersebut dan anggota organisasi (Hart, 1992; Kotter, 1988).

Berbagai metode telah digunakan untuk menyimpulkan ukuran dari proses pembuatan strategi. Miller dan Friesen (1978) mengevaluasi 11 pembuatan strategi yang berbeda, termasuk adaptasi, analisa, integrasi, proaktif dan pengambilan resiko. Menurut Miller (1987) faktor yang paling sering digunakan meliputi rasionalitas, interaksi, model rencana umum, politik dan tawar menawar. Mintzberg (1973) mengidentifikasi kewirausahaan, perencanaan, dan model yang dapat beradaptasi terhadap pembuatan model strategi tawar menawar. Model kewirausahaan Mintzberg menyarankan langkah strategis dari seorang pemimpin, model perencanaan mendekati pembuatan strategi melalui analisa umum dan model dapat menyamakan terhadap pemilik perusahaan. Model tawar menawar merupakan proses politik yang mengikutsertakan negosiasi antara pembuat keputusan dalam merealisasikan tujuan yang hendak dicapai.

Kevin P Coyne (1986) dalam "*Sustainable Competitive Advantage – What it is, what it isn't*", menyatakan bahwa keuntungan kompetitif bagi strategi ketika 3 kondisi ini bertemu :

1. *Customer* merasakan adanya perbedaan yang konsisten
2. Perbedaan tersebut adalah konsekuensi langsung dari gap kapabilitas produsen yang kompetitif
3. Diharapkan terus berlangsung sepanjang waktu.

d. *Strategy Non Subsidized*

Hugh T Patrick (1996) dalam "*Financial Development and Economics Growth in Developing Countries*", menyatakan bahwa pendirian lembaga-lembaga keuangan merupakan langkah yang efektif untuk mendorong pembangunan sebelum terbentuk pemerintahan yang mantap. Kebijakan ini dapat mendorong terjadinya pembangunan ekonomi, tetapi mempunyai keterbatasan karena adanya beban subsidi.

Kekuatan finansial yang diperoleh perusahaan melalui profit yang didapatkan akan menentukan strategi perusahaan dalam perkembangannya. Meningkatnya kinerja perusahaan menjadi salah satu tolok ukur efisiensi perusahaan (J.B.Quinn; 1995)

e. *Strategy Demand Driven*

Demand Driven merupakan campuran dari strategi penjualan, rencana operasi alur teknologi permintaan. Untuk mendukung demand driven perusahaan harus (Ephrain Schwartz; 2004)

- a. Memproduksi hanya yang dibutuhkan/diperlukan oleh konsumen
- b. Mengasah kemampuan untuk mengukur dan merespon hal yang terpenting untuk menentukan kesuksesan
- c. Dapat merespon dengan cepat sesuai dengan perubahan permintaan yang terjadi.

Demand driven adalah metodologi yang mendukung produksi barang pada saat adanya permintaan. Produk dan proses tersebut didesain pada saat produksi menunjukkan angka yang konsisten di setiap langkah pada proses produksi. (Chris Astall, 2004)

Donald J Mathieson (1986), dalam "*Financial Reform and Capital Economy Developing Economy*", menyatakan bahwa pembangunan system keuangan dapat dilakukan bukan hanya berdasar pendekatan *supply leading*, dimana sistem keuangan diciptakan lebih dahulu sebelum adanya kebutuhan tersebut tetapi juga dapat dengan pendekatan *Demand Following*, dimana system keuangan berkembang sesuai dengan dorongan atau kebutuhan perekonomian.

Tujuan dari strategi demand driven adalah membangun lingkungan dimana produk yang dihasilkan perusahaan adalah produk yang dibutuhkan dan diminati oleh pelanggan/konsumennya sehingga berhasilnya kinerja perusahaan ditentukan pula oleh kecepatan dan ketepatan pengadaan produk. (Chris Astall; 2004)

f. Strategy Transparency

Strategi *transparency* mendapat tanggapan di mana sistem keuangan pemerintah terus berubah, berdasar pada perubahan politik dalam negeri (Rajan and Zingales, 2001; Biais and Perotti, 2002).

Perusahaan dengan sumber daya yang sedikit di pasar umum, informasi yang didapat berdampak pada strategi pada pasar yang tidak sempurna. (Battacharya and Pitter, 1982). Hal penting yang juga harus dimengerti bahwa pendapatan perusahaan tersebut tidak hanya untuk perusahaan tetapi juga untuk investor yang ingin mendapatkan informasi yang jelas dan transparan.

Perusahaan bersifat transparan dengan menetapkan informasi pada struktur pasar untuk mendapatkan informasi dan berkomunikasi secara langsung melalui harga pasar. Investasi yang dominan bisa memberikan kemudahan akses dengan mempengaruhi informasi tentang perusahaan. (Yosha, 1995; Gertner, Gibbons and Scharfstein, 1988; 53).

Thomas C Powell and Anne Reat-Micalf (1997) dalam *"Information Technology as Competitive Advantage; Rule of human, Bussines and Technology Resources"*, menyatakan bahwa kejelasan dalam mengidentifikasi informasi teknologi dan suatu makna untuk pengembangan implementasi.

Perusahaan dalam operasionalnya menumbuhkan kepercayaan masyarakat dengan adanya informasi yang transparan sehingga terjadi keseimbangan antara pemilik perusahaan, pekerja dan pelanggan. Keseimbangan tersebut memungkinkan terjadinya kenaikan keuntungan perusahaan (Ernst-Ludwig Von Thadden; 2003)

2.1.2 Teori Kinerja Perusahaan

Chakravarty and Balagi (1996) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk yang secara umum dipergunakan untuk mengukur dampak dari sebuah orientasi perusahaan. Lumpkin dan Dess (1996) merefleksikan pentingnya penerapan konsep orientasi wirausaha pada perusahaan. Miller (1983) mengatakan konsep operasional dari orientasi wirausaha adalah harus berani menjadi yang pertama agar dapat mengalahkan pesaing. Sebagaimana yang dikatakan Lumpkin dan Dess (1996) perusahaan yang berorientasi wirausaha adalah pengambil resiko, tidak sama seperti perusahaan konservatif yang sifatnya cenderung bertahan dan menghindari resiko untuk mempertahankan keberhasilan yang lalu.

Kotter dan Hasket menyebutkan kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu perusahaan mengalami keberhasilan dalam bidang-bidang di mana praktek yang ada cocok dengan semua kebutuhan konstitusi.

Penelitian tersebut membuat Donaldson berkesimpulan bahwa tujuan dasar seorang manajer adalah *the maximization of corporate wealth*. *Corporate wealth* adalah kekayaan perusahaan dimana manajemen mempunyai kontrol dan sering diasosiasikan dengan ukuran (*size*) dan pertumbuhan (*growth*) perusahaan.

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan (Mahoney dkk; 1963). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963) yang menanyakan delapan bidang aktivitas manajemen dalam suatu pengukuran kinerja secara menyeluruh.

2.1.3 Analisis kebijakan bisnis dan kinerja BRI UNIT.

Kebijakan bisnis yang telah membawa perubahan fundamental BRI UNIT menjadi *Model Micro Finance Intermediaries Institution* yang diakui dunia internasional, serta menjadikan BRI UNIT sebagai *Strategic Bussiness Unit (SBU)* BRI yang amat strategis karena mampu memberikan profitabilitas

yang signifikan, dapat dianalisis melalui 3 bidang pengelolaan bisnisnya, yaitu

1). *Bidang Financial Intermediaries.*

Kebijakan bisnis yang menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan BRI UNIT dalam menjalankan fungsinya yang murni sebagai Lembaga Perantara Keuangan (*Micro Finance Institution*) pada segmen masyarakat kecil di daerah pedesaan menunjukkan bahwa BRI UNIT mengimplementasikan konsep-konsep pemasaran dalam operasionalnya, melalui 4 (empat) prinsip dasar utama yaitu :

- a. Adanya pasar sasaran (*target market*) yang jelas yakni segmen pasar pengusaha kecil di pedesaan, bersifat individual dan untuk semua kebutuhan sektor ekonomi.
- b. Berorientasi kepada kebutuhan pelanggan, di mana setiap pengusaha kecil secara individual memiliki kebutuhan yang berbeda dalam jumlah, kemampuan membayar kembali, tujuan penggunaan kredit dan kapan kredit tersebut dibutuhkan. Karena itu tidak dapat dibuat *target group* yang bersifat massal seperti dalam Kredit Bimas.
- c. Adanya sistem pemasaran yang terkoordinasi dalam produk-produk yang ditawarkan oleh BRI UNIT. Realisasi kredit pada setiap individu pemohon adalah hasil aktivitas pemasaran yang secara proaktif dilakukan oleh petugas BRI UNIT. Demikian pula dalam hal

penghimpunan dana masyarakat di pedesaan yang berhasil dilakukan oleh BRI UNIT dengan produk Simpedesnya.

- d. Profitabilitas BRI UNIT adalah tujuan yang digariskan secara tegas dalam kebijakan bisnis, dan harus disadari oleh setiap petugas di BRI UNIT karena tanpa keuntungan yang diperoleh maka kemampuan kelembagaan BRI UNIT untuk memberikan penyaluran kredit mikro secara berkesinambungan (*sustainability*) tidak akan pernah terwujud. Oleh karena itu parameter-parameter keberhasilan kerja BRI UNIT secara tegas selalu ditetapkan dan terukur secara kuantitatif sebagai ukuran keberhasilan kerja para petugasnya.

Langkah strategis lain dalam kebijakan bisnis BRI UNIT adalah dilakukannya pendekatan dua sisi dalam mengelola *Asset* dan *Liabilities*-nya secara berkesinambungan, melalui upaya pemasaran produk-produk BRI UNIT secara sistematis berupa :

- a. Produk BRI UNIT yaitu KUPEDES DAN SIMPEDES dibuat dengan asas "*Simplicity*", yaitu sederhana, khas dan sesuai untuk kebutuhan masyarakat pedesaan sehingga memenuhi konsep : *Product = Customer Need*.
- b. Dilakukan relokasi dan reposisi kantor BRI UNIT yang mendekati dan berada pada pusat-pusat kegiatan ekonomi pasar di pedesaan, hal ini sesuai dengan konsep : *Place = Customer Convenience*.

- c. Penentuan harga produk BRI UNIT' (suku bunga pinjaman maupun simpanan) adalah mempertimbangkan harga pasar yang wajar dan ekonomis di pedesaan (*Price = Customer Cost*).
- d. Pemasaran produk dilakukan langsung secara proaktif oleh petugas BRI UNIT' (*Promotion = Customer communication*).

2). Bidang Delivery System

Transformasi sistem BRI UNIT sejak awal tahun 1984 tidak hanya menyangkut bidang *financial intermediaries* saja, tetapi juga perubahan-perubahan dan perbaikan dalam sistem operasional dan pengawasan internalnya. Disamping itu kebijakan yang menyangkut penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* juga dijalankan dalam bentuk antara lain :

- a. BRI UNIT' adalah suatu *profit center* tersendiri yang mengelola portofolio diluar yang dikelola oleh Kantor Cabang BRI, yang *accountabilitasnya* dapat terukur secara jelas.
- b. Sistem BRI UNIT bukan semata kepanjangan tangan dari Kantor Cabangnya, karena transaksi-transaksi keuangan dan bisnis yang terjadi langsung dibukukan di BRI UNIT' . sehingga setiap BRI UNIT mampu membuat Neraca dan Rugi Laba harian dan bulanan tersendiri.
- c. Diberlakukannya sistem pembebanan biaya atau *tranfer price* atas *excess fund* yang terjadi antara BRI UNIT' dengan Kantor

Cabangnya, disamping pembebanan biaya management secara proporsional.

- d. Adanya sistem pelaporan dan monitoring yang *standard*.

2.2 Penelitian Terdahulu

DouglasD Evanoff (1988) dalam "*Branch Banking and Service Accesibility*" menyatakan untuk melebarkan pangsa pasarnya, bank perlu menambah biaya untuk memperbaiki fasilitas dan mempertahankan pasar lokalnya. Bagaimana *Accesibility* BRI Unit dalam membantu distribusi produk BRI Unit akan diteliti lebih lanjut.

Danny Miller (1998) dalam "*Quasi-rational Organisational Responses : Fuctional and Cognitive Sources of Strategic Simplicity*" menyatakan penerapan *Simplicity* pada suatu perusahaan meningkatkan kesempatan mendapatkan pangsa pasar baru, karenanya bagaimana strategi *simplicity* BRI Unit selaras dengan BRI Unit dan tujuannya serta lingkungannya akan diteliti lebih lanjut.

Subhabrata Bobby Banerjee (2002) dalam "*Organisational Strategies for Sustainable Development*" menyatakan keberhasilan penerapan *Sustainability* terletak pada level individu, organisasi dan kebijakan, bagaimana *Sustainability* BRI Unit ? akan diteliti lebih lanjut.

Chris Astall (2003) dalam "*Demand-Driven Strategies for Complex Manufacturing*" menyatakan *Demand driven* adalah metodologi produk dan proses yang didesain dan berkembang sesuai dengan dorongan atau kebutuhan

perekonomian. Strategi *Demand driven* disesuaikan dengan dorongan/kebutuhan nasabah, akan diteliti lebih lanjut.

Giovani Anania (2000) dalam "*Assesing the compatibility of EU with GATT Comitments*" menyatakan keefektifan penerapan kebijakan *non subsidized* bergantung pada kebijakan pemerintah dan kekuatan tawar menawar pada persaingan pasar karena adanya keterbatasan subsidi dari pemerintah. Strategi *Non Subsidized* BRI Unit dapat mengatasi ketiadaan subsidi, akan diteliti lebih lanjut.

Enrico C. Perotti (2003) dalam "*Strategic Transparency and Informed Trading*" menyatakan kejelasan dalam identifikasi informasi teknologi suatu perusahaan untuk implementasi strategi menumbuhkan kepercayaan masyarakat dengan menjaga keseimbangan antar pemilik perusahaan, pekerja dan pelanggan. Strategi BRI Unit dalam implementasi akan diteliti lebih lanjut.

Pengarang	Alat Analisis	Hasil	Kaitan dengan penelitian
DouglasD Evanoff (1988) “Branch Banking and Service Accessibility”	Regresi Berganda 1. Variabel Independent : Accessibility 2. Variabel Dependent : a. Population b. Distribution c. Income Percapita d. Branching Restriction e. State Regulatory Strigency	Untuk melebarkan pangsa pasarnya, bank perlu menambah biaya untuk memperbaiki fasilitas dan mempertahankan pasar lokalnya	Accessibility
Danny Miller (1998) “ Quasi-rational Organisational Responses : Fuctional and Cognitive Sources of Strategic Simplicity “	Regresi Berganda 1. Variabel Independent : Strategic Simplicity 3. Variabel Dependent : a. Environment Uncertainty b. Environment Scanning c. Interaction between Uncertainty and Scanning	Penerapan Simplicity pada suatu perusahaan meningkatkan kesempatan mendapatkan pangsa pasar baru	Simplicity
Subhabrata Bobby Banerjee (2002) “Organisational Strategies for Sustainable Development”	Regresi Berganda 1. Variabel Independent :Environmental Sustainability 2. Variabel Dependent : a. Individu	Keberhasilan penerapan Sustainability terletak pada level individu, organisasi dan kebijakan	Sustainability

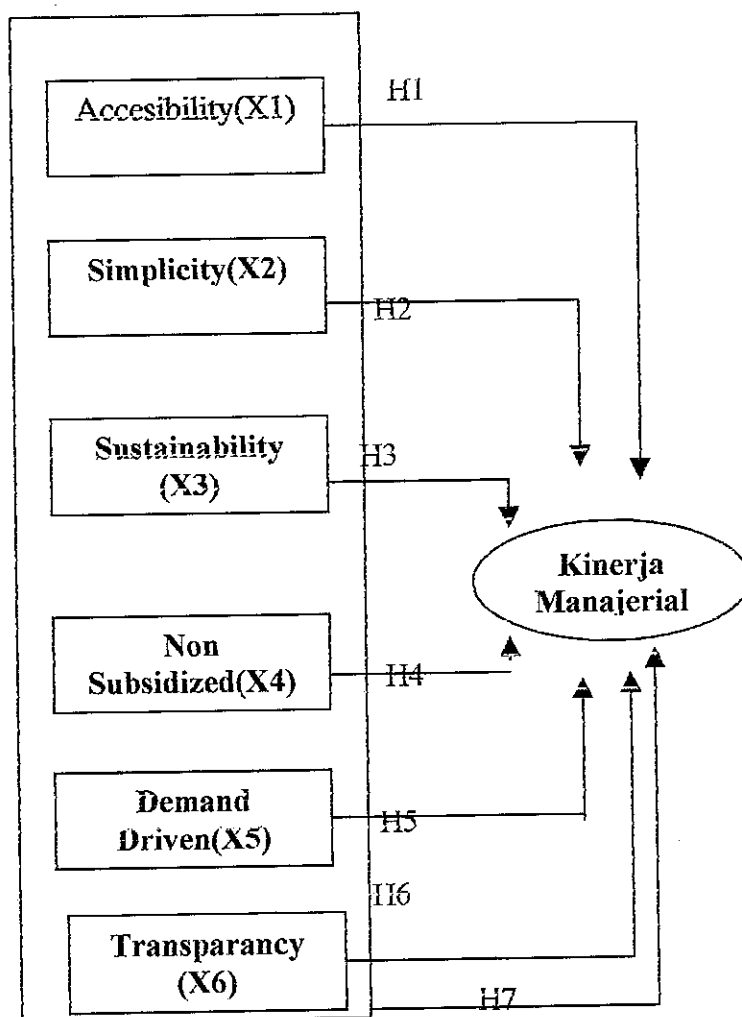
	b. Organisasi c. Kebijakan (Policy)		
Chris Astall (2003) “Demand-Driven Strategies for Complex Manufacturing”	Just In Time (JIT) dan Total Quality Management (TQM)	Demand driven adalah metodologi produk dan proses yang didesain dan berkembang sesuai dengan dorongan atau kebutuhan perekonomian	Demand Driven
Giovani Anania (2000) “Assesing the compatibility of EU with GATT Cominments”	Caminia Model	Kefektifan penerapan kebijakan non subsidized bergantung pada kebijakan pemerintah dan kekuatan tawar menawar pada persaingan pasar	Non Subsidized
Enrico C. Perotti (2003) “Strategic Transparency and Informed Trading”	SWOT Analysis – Diagram Pareto	Kejelasan dalam identifikasi informasi teknologi suatu perusahaan untuk penggabungan dan implementasi	Transparency

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasar teori dan hasil-hasil penelitian tersebut diajukan model untuk meningkatkan peran BRI Unit sebagai Lembaga Perantara Keuangan Mikro yang dapat digambarkan dalam gambar 2.1.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



2.1 Perumusan Hipotesis

Berdasar pada kerangka pemikiran teoritis pada gambar 1, dapat di ajukan 7 (tujuh) hipotesis sebagai berikut :

- H1: *Accesibility* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y)
- H2: *Simplicity* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y)
- H3: *Sustainability* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y)
- H4: *Non Subsidized* (X_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y)
- H5: *Demand Driven* (X_5) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y)
- H6: *Tranparancy* (X_6) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y)
- H7: *Accesibility, Simplicity, Sustainability, Non Subsidized, Demand Driven, dan Tranparancy* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y)

2.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Accessibility: BRI Unit diupayakan telah mendekati lokasi yang berhasil sehingga akan meningkatkan akses masyarakat dalam mendapatkan pelayanan perbankan. Analisis Jacobs (1965); Lanzilotti dan Saving (1969) menunjukkan terdapat kendala geografis pada setiap daerah, menemukan hubungan yang lemah antara pembatasan transaksi dan tersedianya pelayanan.

Simplicity: Organisasi BRI Unit, system operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan pelaporan BRI Unit didesain secara khusus dan bersifat mudah, sederhana tetapi efektif dan efisien. Strategi Simplicity mempunyai implikasi yang positif terhadap kinerja yang dibentuk oleh kemudahan akses. Kemudahan tersebut digunakan untuk merumuskan strategi guna menaikkan kinerja manajerialnya (Miller, 1993).

Sustainability : Pengembangan yang terus menerus (*continued*) untuk menjamin kelangsungan pelayanan bagi peminjam dan keamanan penyimpanan. Strategi yang berkelanjutan mencerminkan keputusan penting dalam suatu organisasi dan faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerjanya (Miles and Snow, 1978).

Non Subsidized: BRI Unit harus mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan dan menjadi laba usaha yang memadai. Penelitian ini menyebutkan kekuatan finansial yang diperoleh perusahaan melalui profit yang didapatkan akan menentukan strategi perusahaan dalam perkembangannya. (J.B.Quinn; 1995)

Demand Driven: Pengembangan produk BRI Unit di desain untuk kebutuhan nasabah tetapi tetap mempertimbangkan biaya dan manfaat. Pembangunan system keuangan dapat dilakukan bukan hanya berdasar pendekatan *supply leading* tetapi juga dari sisi *demand following*, dimana system keuangan berkembang sesuai dengan dorongan atau kebutuhan perekonomian. (Donald J Mathieson ;1986)

Tranparancy: Organisasi dan kegiatan BRI Unit di desain transparan untuk :

1. Berisi produk yang sederhana sehingga nasabah memperoleh informasi yang jelas mengenai hak dan kewajibannya
2. Laporan dan administrasi pembukuan dilakukan secara terbuka dan dapat diakses secara langsung oleh manajemen.

Strategi Tranparancy berkaitan dengan operasional perusahaan yang menumbuhkan kepercayaan masyarakat dengan adanya informasi yang transparan sehingga terjadi keseimbangan antara pemilik perusahaan,

pekerja dan pelanggan. Keseimbangan tersebut memungkinkan terjadinya kenaikan keuntungan perusahaan (Ernst-Ludwig Von Thadden; 2003)

Kinerja Manajerial : Variabel kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi yaitu kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi dan representasi.

Skala Pengukuran : Daftar pertanyaan menggunakan metode skala Linkert yaitu skala interval dan diberi skor menggunakan skala 1-5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

BAB III

METODE PENELITIAN

Studi ini merupakan gambaran dari upaya-upaya BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan mikro dalam memberikan pelayanan jasa perbankan kepada pengusaha kecil.

Usaha tersebut dilakukan BRI Unit dengan membentuk suatu sistem keuangan yang bukan hanya mampu bekerja efektif meyakinkan keberadaannya secara mandiri, tetapi juga mampu menyediakan jangkauan yang sangat luas kepada pengusaha kecil disertai sistem *intermediary* yang efisien.

Kerangka berpikir teoritis dan model yang dikembangkan pada Bab II akan dipakai sebagai landasan teori untuk penelitian ini.

3.1. Jenis Data dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. (Cooper and Emory, 1995).

Adapun data primer meliputi tanggapan terhadap peran BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan mikro tersebut diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada Kepala BRI Unit (Ka Unit) dan Mantri BRI Unit dan

observasi dengan melakukan pengamatan langsung ke tempat-tempat penelitian untuk mengetahui pencapaian yang telah dilakukan.

3.1.2. Data Sekunder

Data tersebut dikumpulkan melalui :

a. Data Eksternal

Dengan melakukan studi pada buku-buku, literatur-literatur, jurnal-jurnal, laporan-laporan keuangan, informasi-informasi dari Bank Indonesia.

b. Data Internal

Data dari sumber internal didapat dari Surat Edaran BRI, BPO (Buku Pedoman Operasional) BRI Unit, Laporan Analisa Keragaan BRI Unit.

3.2. Populasi

Populasi adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala BRI Unit (Ka Unit) dan Mantri BRI Unit pada Kantor Cabang BRI Blora dan Cepu.

Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian

No	Kantor Cabang	Kepala Unit	Mantri
1	Blora	16	58
2	Cepu	10	42
	Jumlah	26	100

Sumber : Sub Area Mikro Kantor Cabang Blora dan Cepu

Tabel 3.1 diatas menampilkan jumlah populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini. Populasi tersebut terdiri dari 26 Kepala BRI Unit dan 100 Mantri BRI Unit sehingga totalnya berjumlah 126.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan wawancara langsung maupun tidak langsung dengan responden. Penyebaran daftar pertanyaan secara langsung yaitu dengan memberikan kuesioner langsung kepada pekerja BRI Unit.

Untuk pengujian atas pertanyaan yang dipakai dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dan realibilitas instrumen penelitian. Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain suatu ukuran untuk menunjukkan tingkat kevaliditasan atau kesahihan suatu instrumen (Azwar, 1997).

Sedangkan reliabilitas menunjukkan pengertian cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data (Suharsimi, 1993, 136-148).

Reliabilitas berarti pertanyaan tersebut tidak mengakibatkan responden untuk memilih jawaban tertentu saja. Dengan kata lain, reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan kembali terhadap obyek yang sama (Cooper and Emory, 1995).

3.4. Teknik Analisis Data

Sebelum melakukan analisis, data yang diperoleh dari responden diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya.

a. Uji Validitas Indikator Empiris

Dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya terhadap pokok pertanyaan secara cermat. Untuk pengujian ini dipakai *korelasi product momen* dari Pearson dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)/n}{\sqrt{\{\sum x^2 - (\sum x/n)^2\} \{\sum y^2 - (\sum y/n)^2\}}}$$

Dimana :

- r_{xy} : koefisien korelasi di antara item dengan total skor
- x : skor pertanyaan yang dihitung validitasnya
- Y : total skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pertanyaan
- N : jumlah sampel

b. Uji Reliabilitas

Tujuannya untuk mengetahui :

1. Sejauh mana hasil pengukurannya dapat dipercaya
2. Keterkaitan dengan kesalahan pengukuran

Setiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahannya lalu diadakan estimasi ke seluruh tes dengan memakai koefisien alpha. Nilai $\alpha > 0,6$ cukup reliabel, rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$\alpha = \left[\frac{j}{j-1} \right] \left[\frac{jx^2 \cdot \sum S_j^2}{S^2 X} \right]$$

Dimana :

S^2_X : Varian skor subyek pada keseluruhan tes yang terdiri dari beberapa pertanyaan (belahan)

S^2_{yj} : Varian skor subyek pada belahan yang ke j dimana j :
1, 2, 3, = banyaknya pertanyaan

J_x : Koefisien reliabilitas α (Alpha)

Uji Reliabilitas dan Validitas

Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan Program SPSS for Window release 10.01. Data tabulasi tersebut diinput ke dalam master data tabulasi yang ditandai dengan nama yang spesifik

sebagai indikator yang akan diuji. Melalui beberapa menu yang ada dalam program tersebut dan langkah prosesi pengujian secara otomatis program akan mengeluarkan output hasil olahan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

3.5 Pengujian Asumsi Klasik

Untuk mengetahui ketepatan model perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik yang digunakan yaitu :uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi yang secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.5.1 Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasio *skewness* yang mendasarkan pada besarnya rasio untuk melihat kemiringan (*skewness*). Rasio *skewness* dihitung dengan rumus sebagai berikut : (Singgih Santoso, 2003: 34).

$$Rasio_{skewness} = \frac{Skewness}{S \tan \text{darerrorofskewness}}$$

Jika rasio *skwness* berada diantara -2 sampai dengan +2, maka distribusi data adalah normal.

3.5.2 Multikolinieritas

Pengujian asumsi kedua adalah uji multikolinieritas (*multicollinearity*) antar variabel-variabel independent yang masuk ke

dalam model. Metode untuk mendiagnose adanya *multicollinearity* dilakukan dengan diduga korelasi diatas 0,70 (Singgih Santoso, 2003:262); dan ketika korelasi derajat nol juga tinggi, tetapi tidak satupun atau sangat sedikit koefisien regresi parsial yang secara individu signifikan secara statistik atas dasar pengujian t yang konvensional (Gujarati, 1995:166). Disamping itu juga dapat digunakan uji *Variance Inflation Factor* (VIF) yang dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$VIF = 1/Tolerance$$

Jika VIF lebih besar dari 5, maka antar variable bebas (*independent variable*) terjadi persoalan multikolinieritas (Singgih Santoso, 2003:281)

3.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian asumsi ketiga adalah *heteroscedasticity* untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas yang dilakukan dengan Glejser-test yang dihitung dengan rumus sebagai berikut : (Gujarati, 1995:187).

$$|e_i| = \beta X_i + v_i$$

X_i : variabel independent yang diperkirakan mempunyai

hubungan erat dengan variance (σ_i^2); dan

V_i : unsur kesalahan.

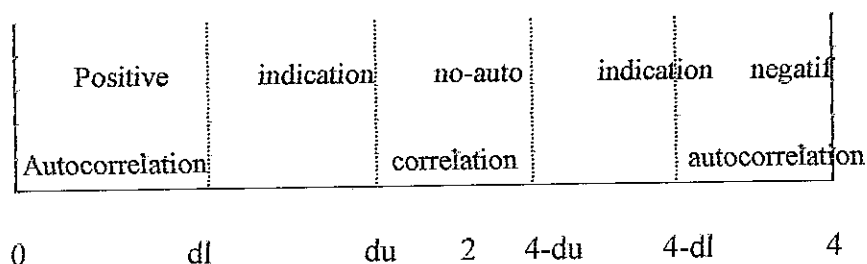
3.5.4 Uji Autokorelasi

Pengujian asumsi keempat dalam model regresi linier klasik adalah uji autokorelasi (*autocorrelation*). Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Untuk menguji keberadaan *autocorrelation* dalam penelitian ini digunakan metode *Durbin Watson test*. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi dalam uji *Durbin Watson test* adalah sebagai berikut : (Imam Ghozali, 2001; 67)

1. Bila nilai DW terletak antara batas atas atau upper bound (du) dan $(4-du)$, maka koefisien korelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.
2. Bila nilai DW lebih rendah daripada batas bawah atau lower bound (dl), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol berarti ada autokorelasi positif.
3. Bila nilai DW lebih besar daripada $(4-dl)$, maka koefisien autokorelasi lebih kecil daripada nol berarti ada autokorelasi negatif.
4. Bila nilai DW tertetak diantara batas atas (du) dan batas bawah (dl) atau DW tertetak antara $(4-du)$ dan $(4-dl)$ maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

Posisi angka *Durbin Watson test* dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.2 Posisi Angka Durbin Watson



3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan tabulasi dari jawaban kuesioner. Sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi.

Analisis Regresi

Dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor strategi BRI Unit sebagai Lembaga Perantara Keuangan Mikro dengan variabel independennya adalah *Accesibility, Simplicity, Sustainability, Non Subsidized, Demand Driven* dan *Transparancy* dan variabel Laba/Rugi sebagai variabel independennya.

Formulasi Regresi

$$Y : b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + e$$

Dimana :

Y	: Kinerja Perusahaan
b	: Koefisien Regresi
X1	: <i>Accesibility</i>
X2	: <i>Simplicity</i>
X3	: <i>Sustainability</i>
X4	: <i>Non Subsidized</i>
X5	: <i>Demand Driven</i>
X6	: <i>Tranparancy</i>
e	: Variabel Residual

Persamaan regresi diperoleh dalam suatu proses perhitungan tidak selalu baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen. Untuk mengetahui apakah suatu proses regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen diperlukan persyaratan-persyaratan. Pengujian koefisien regresi secara parsial dapat menggunakan uji t untuk menentukan apakah variabel *independent* yang terdapat pada persamaan tersebut secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel dependen.

Teknik pengujian dengan membandingkan t hitung melalui program minitab dengan t tabel, sehingga dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel yang diteliti. Sedangkan untuk mengetahui besarnya persentase

pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan koefisien determinan (R^2)

Besarnya nilai R berkisar antara 0 dan 1, di mana semakin mendekati 0 besarnya koefisien determinan maka semakin kecil pula pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model persamaan, demikian sebaliknya semakin mendekati satu koefisien determinan maka semakin besar pula pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis dilakukan dengan cara sebagai berikut :

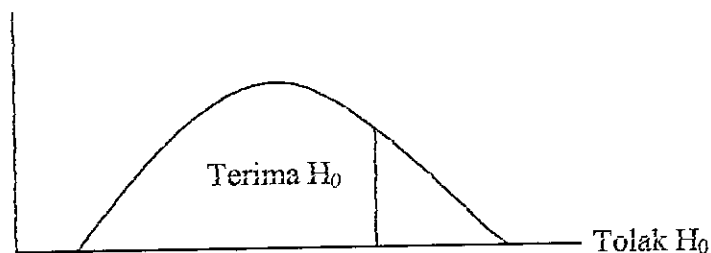
Uji t-statistik

Uji keberartian koefisien (b_i) dilakukan dengan statistik-t (student-t). hal ini digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya. adapun hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : b_i = 0$$

$$H_1 : b_i \geq 0$$

Gambar 3.1 Grafik Pengujian Satu Arah



Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen X_i terhadap variabel dependen (Y).

Nilai t-hitung dapat dicari dengan rumus :

$$t_{\text{-hitung}} = \frac{\text{Koefisien Regresi}(b_i)}{\text{Standar Deviasi } b_i}$$

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN DATA DESKRIPTIF

IV.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

A. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) sejak tanggal 4 Februari 1998 menerapkan struktur organisasi fungsional yang baru, dalam bentuk *Strategic Bussines Unit (SBU)* dan *Startegic Support Unit (SIU)* serta *Strategic Integration Unit (SIU)*. Dalam struktur ini diadakan pemisahan secara tegas atas empat SBU dan dua SSU serta satu SIU, di mana masing-masing SBU dan SSU berada di bawah tanggung jawab seorang direktur, sedangkan SIU dibawah tanggung jawab Direksi, sebagai berikut:

1. *SBU Micro Banking*, dengan fokus bisnis melayani segmen pasar perusahaan kecil dan sektor informal
2. *SBU Retail Banking*, dengan fokus bisnis melayani kredit program, kredit *retail* dan *customer loan*
3. *SBU Medium Banking*, dengan fokus bisnis melayani segmen bisnis menengah keatas dengan memberikan pelayanan produk jasa untuk segmen bisnis menengah

4. *SBU Investment Banking*, dengan fokus bisnis melayani sektor bisnis dengan produk/jasa *fee based* serta mengelola treasury produk bagi BRI sendiri dan pihak ketiga
5. SSU I, dengan utama melayani semua SBU dan SSU, melalui jasa yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia, Logistik dan lain-lain
6. SSU II, dengan tugas utama melayani semua SBU dan SSU melalui jasa yang berhubungan dengan teknologi komputer, komunikasi, akuntansi dan informasi manajemen
7. SIU merupakan bentuk lembaga dari kelompok Corporate and Control terdiri dari perencanaan strategis, pengembangan bisnis dan anggaran, Satuan Pengawasan Intern (SPI) serta corporate secretary dan hukum

B. SBU Mikro Banking (BRI Unit)

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang menerangkan struktur organisasi fungsional kedalam bentuk SBU, SSU, SIU dengan tujuan agar masing-masing SBU :

1. Lebih fokus dalam kegiatan bisnis
2. Adanya individual *accountability* dan *responsibility* yang lebih jelas
3. Antisipasi tingkat persaingan yang semakin ketat

Untuk memberikan arah dan pedoman dalam pembinaan dan pengembangan usaha BRI Unit ditetapkan :

- a. Visi dan Misi dan Tujuan BRI Unit

1. Visi BRI Unit

BRI Unit sebagai salah satu SBU BRI berperan aktif dalam pembangunan ekonomi nasional dengan menyediakan layanan jasa perbankan, utamanya bagi kebutuhan masyarakat golongan menengah ke bawah dengan pelayanan yang prima serta di dukung SDM (Sumber Daya Manusia) dan teknologi yang handal

2. Misi BRI Unit

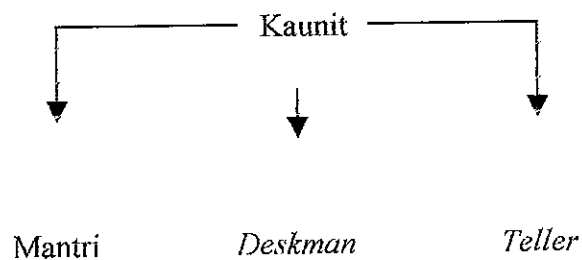
BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan yang mandiri dan berkesinambungan bagi masyarakat golongan menengah ke bawah dikelola secara proporsional dan menguntungkan tanpa meninggalkan fungsinya sebagai *Agent of Development*

3. Tujuan BRI Unit

1. Meningkatkan perekonomian masyarakat melalui kegiatan pemberian kredit serta penyedia jasa bank lainnya
2. Mengembangkan BRI Unit sebagai lembaga keuangan yang sehat, dinamis dan mandiri
3. Mengembangkan kontribusi BRI Unit terhadap perkembangan BRI.
4. Mendukung terwujudnya citra BRI Unit yang baik.

b. Organisasi BRI Unit

Organisasi BRI Unit dilakukan secara sederhana dan didukung struktur organisasi yang ramping untuk setiap kantor BRI Unit yang terdiri dari Kaunit, Mantri, *Deskman*, *Teller*, sebagaimana dapat dilihat dari gambar :



Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing :

1. Kaunit bertugas dan bertanggung jawab memimpin dan analisis kantor BRI Unit, termasuk melakukan pengurusan kas, administrasi, pembukuan dan melayani nasabah (pinjaman dan simpanan)
2. Mantri bertugas dan bertanggung jawab memeriksa dan merespon permohonan pinjaman, memasarkan pinjaman, simpanan dan jasa bank serta melakukan pemberantasan tunggakan.

3. *Deskman/Pembuku* bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan semua transaksi dan laporan-laporan BRI Unit
4. *Teller* bertugas dan bertanggungjawab menyelenggarakan pengurusan kas, memeriksa setoran dan membayar uang kepada nasabah.

c. Pembinaan dan Pengawasan BRI Unit

Pengembangan BRI Unit (Kinerja Usaha), pembinaan SDM, ketrtiban opsional dan pelaksanaan warkat BRI Unit dikelola oleh Pemimpin Cabang serta AMBM/MBM (Asisten Manager Bisnis Mikro/Manager Bisnis Mikro) serta untuk membina dan mengawasi jalannya BRI Unit dari 4-6 BRI Unit ditugaskan seorang penilik.

C. Bisnis BRI Unit

Sebagaimana lazimnya fungsi lembaga perantara keuangan mikro lainnya, BRI Unit juga melakukan kegiatan menghimpun simpanan dan menyalurkan pinjaman yang dapat dirinci sebagai berikut:

1. Usaha Simpanan
 - a. Simpedes (Simpanan Pedesaan)
 - b. Simaskot (Simapan Masyarakat Kota)
 - c. Giro
 - d. Deposito

2. Usaha Pinjaman

Kupedes (Kredit Umum Pedesaan) Modal Kerja dan Investasi masing-masing untuk sector :

- a. Pertanian
- b. Perdagangan
- c. Industri
- d. Jasa
- e. GBT (Golongan Berpenghasilan Tetap)

D. Strategi Bisnis BRI Unit

Dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan bisnis mikro, manajemen menerapkan strategi :

1. Accessibility

Pelayanan BRI Unit sebagai ujung tombak jaringan mikro terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat dengan persyaratan ringan. Pendirian kantor BRI Unit diupayakan selalu mendekati lokasi yang potensial sehingga dapat mengurangi biaya transaksi bagi nasabah penabung maupun peminjam. Dengan pendekatan tersebut akan dapat meningkatkan akses masyarakat dalam mendapatkan pelayanan perbankan.

2. *Simplicity*

Organisasi BRI Unit, Sistem Operasional, administrasi dan Pembukuan, Pengawasan dan Pelaporan yang berlaku di BRI Unit didesain secara khusus dan bersifat mudah tapi efektif dan efisien.

3. *Sustainability*

Dalam memberikan pelayanan kepada pengusaha berskala kecil/mikro maka pengembangan yang terus menerus (berkesinambungan) adalah sangat penting untuk menjamin kelangsungan pelayanan bagi para peminjam dan keamanan bagi para penabung, dengan demikian sistem keuangan akan berjalan berkesinambungan.

4. *Non Subsidized*

Untuk menjamin kesinambungan operasional BRI Unit dan terus dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka BRI Unit harus mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan dan memperoleh laba usaha yang memadai (*cost recovery*)

5. *Demand Driven*

Pengembangan produk BRI Unit di desain untuk kebutuhan nasabah tetapi tetap mempertimbangkan biaya dan manfaat

6. *Transparency*

Organisasi dan kegiatan BRI Unit di desain transparan untuk :

- a. Berisi produk yang sederhana sehingga nasabah memperoleh informasi yang jelas mengenai hak dan kewajibannya
- b. Laporan dan administrasi pembukuan dilakukan secara terbuka dan dapat diakses secara langsung oleh manajemen.

4.2 Data Deskriptif

1. Struktur Organisasi, SDM, Unit Kerja BRI Cabang Blora dan Cepu

a. Struktur Organisasi

BRI Kantor Cabang Blora terdiri dari 16 unit kerja dan Kantor Cabang Cepu terdiri dari 10 unit dan dibina oleh masing-masing seorang AMBM (Asisten Manager Bisnis Mikro) dan penilik-penilik yang bertanggung jawab atas keberhasilan usaha bisnis dan operasional BRI Unit di bawah binaannya.

Struktur organisasi BRI Unit Kantor Cabang Blora dan Cepu , tampak dalam pembinaan dan pengawasan yang dilakukan para penilik, dan AMBM mengandung adanya strategi Transparency. AMBM dan Penilik dapat mengakses Laporan dan Administrasi pembukuan BRI Unit sekaligus mengawasi hak-hak dan kewajiban nasabah BRI Unit.

b. Sumber Daya Manusia (SDM)

Struktur paling sederhana dari satu kantor BRI Unit terdiri dari 4 pegawai yaitu Kaunit, Mantri, Deskman dan Teller. Dalam

perkembangannya jumlah ini bisa bertambah dilihat dari jumlah transaksi dan luasnya wilayah yang di bawahi.

Tabel 4.1 Jumlah Pekerja BRI Kantor Cabang Blora dan Cepu

Kanca	Blora	Cepu	Jumlah
AMBM	1	1	2
Penilik	5	4	9
Kasi	1	1	2
PAU	1	1	2
TKK	1	1	2
Cad	1	1	2
Kaunit	16	10	26
Mantri	58	42	100
Teller	17	10	27
Deskman	17	12	29
Total	118	83	201

Sumber : Sub Area Mikro, Kanca Blora dan Cepu

Tampak bahwa struktur organisasi BRI Unit Kantor Cabang Blora dan Cepu sangat ramping sehingga dengan jumlah SDM tersebut di atas tentu diperlukan suatu strategi yang tepat untuk mengansisipasinya. Strategi Simplicity yang diimplementasikan manajemen yaitu sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan pelaporan

yang khusus, mudah dan sederhana tetapi efisien dan efektif, sangat mendukung BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan mikro.

c. Wilayah Kerja

Dengan dukungan SDM tersebut diatas, Kanca BRI Blora dan Cepu melayani dan menjangkau pengusaha kecil yang ada di semua kecamatan dalam wilayah kerja Kanca Blora dan Cepu sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.2

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa jaringan kerja BRI Unit diupayakan agar cukup dekat dengan pengusaha kecil, di mana minimal terdapat satu BRI Unit dalam setiap kecamatan dalam wilayah kerjanya. Strategi Accessibility cukup tepat untuk memaksimalkan fungsi BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan mikro.

Tabel 4.2 : Wilayah Kerja Kanca BRI Blora dan Cepu

Kanca	Kecamatan	BRI Unit
Blora	1. Medang	Unit Medang
	2. Jepon	Unit Jepon
	3. Bogorejo	Unit Bogorejo
	4. Bangkle	Unit Bangkle
	5. Jetis	Unit Jetis
	6. Tunjungan	Unit Tunjungan
	7. Ngawen	Unit Ngawen
	8. Kunduran	Unit Kunduran
	9. Japah	Unit Japah
	10. Todanan	Unit Todanan
	11. Banjarejo	Unit Banjarejo
	12. Kamolan	Unit Kamolan
	13. Randublatung	Unit Randublatung I Unit Randublatung II
	14. Menden	Unit Sumber
	15. Jati	Unit Doplang
Cepu	Cepu	Unit Jiken
		Unit Sambong
		Unit Karangboyong
		Unit Cepu Kota
		Unit Pasar Induk
		Unit Mulyorejo
		Unit Getas
		Unit Kcdungtuban
		Unit Menderejo
		Unit Sidorejo

Sumber : Wilayah Kerja BRI Unit, Sub Area Mikro Kanca Blora dan Cepu

2. Perkembangan Usaha BRI Unit Kantor Cabang Blora dan Cepu

a. Penghimpunan Simpanan

Perkembangan simpanan masyarakat yang berhasil dihimpun Kanca Blora dan Cepu berupa Tabanas, Simpedes, Simaskot, Giro dan Deposito selama era perseroan dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 : Perkembangan Simpanan Masyarakat Kanca Blora dan Cepu

Tahun	Blora	Cepu	Jumlah
1996	31.688.065	25.350.452	57.038.517
1997	34.069.884	27.255.907	61.325.791
1998	35.944.531	28.755.625	64.700.156
1999	38.673.221	30.938.577	69.611.798
2000	40.354.480	32.283.584	72.638.064
2001	40.255.642	32.204.514	72.460.156
2002	40.067.083	32.053.666	72.120.749
2003	43.664.764	34.931.811	78.596.575

Sumber : Sub Area Mikro, Kanca Blora dan Cepu

Dari Tabel 4.3 tersebut dapat dilihat dari tahun ke tahun total simpanan masyarakat yang berhasil dihimpun oleh BRI Unit pada Kanca BRI Blora dan Cepu selalu meningkat pada setiap Kantor Cabang.

Dengan simpanan yang berhasil dihimpun tersebut, BRI Unit tidak memerlukan bantuan likuiditas dalam peyaluran kredit, sehingga BRI Unit menjadi mandiri (*Non Subsidized*)

Berkenaan dengan BRI Unit sebagai Lembaga Perantara Keuangan Mikro yang memberikan pelayanan jasa perbankan, dalam hal ini pelayanan simpanan, maka keberhasilan penghimpunan simpanan tersebut bukan hanya dari total absolut/rupee saja, melainkan juga dari jumlah penabung yang memanfaatkan jasa pelayanan simpanan tersebut sebagaimana terlihat pada Tabel 4.4 dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa total jumlah penyimpan di BRI Unit juga terus mengalami peningkatan jumlahnya.

Tabel 4.4 : Perkembangan Penyimpan Kanca Blora Dan Cepu

Tahun	Blora	Cepu	Jumlah
1996	74.857	59.886	134.743
1997	76.328	61.062	137.390
1998	77.940	62.352	140.292
1999	80.162	64.130	144.292
2000	82.705	66.164	148.869
2001	79.683	63.746	143.429
2002	75.231	60.185	135.416
2003	76.778	61.422	138.200

Sumber : Sub Area Mikro Kanca Blora Cepu

Kondisi ini jelas menunjukkan bahwa BRI Unit Kanca Blora dan Cepu, di samping dapat meningkatkan jumlah simpanan yang dihimpun dalam

rangka upaya mencari sumber dana untuk disalurkan juga sekaligus berhasil memperluas pelayanan kepada para pengusaha kecil lainnya untuk terus mempercayakan pengelolaan dananya ke BRI Unit.

Keberhasilan tersebut jelas tidak terlepas dari Strategi yang diterapkan, dimana BRI Unit berhasil memenuhi kebutuhan nasabahnya (*Demand Driven*)

Beberapa langkah yang dilakukan di BRI Unit yang mendukung keberhasilan Strategi Demand Driven :

1. Pelaksanaan penarikan undian berhadiah bagi penabung Simpedes setiap 6 bulan sekali, dengan hadiah yang cukup menarik, unik, kreatif dan tidak monoton serta memperhatikan yang sedang diminati (trend) di masyarakat.
2. Pemberian barang-barang promosi/cinderamata kepada penyimpan BRI Unit dimana dengan anggaran yang telah ditentukan, BRI Unit memberikan cinderamata/bingkisan dalam bentuk barang (kaos, payung, tas, mug, buku, pulpen, gantungan kunci, dan lain sebagainya), yang cukup menarik dan tidak diduga oleh penabung.

b. Penyaluran Pinjaman

Perkembangan penyaluran pinjaman dalam bentuk Kredit Umum Pedesaan (Kupedes) pada Kantor Cabang Blora dan Cepu dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Dari tabel 4.5 tampak bahwa Kupedes yang berhasil disalurkan oleh BRI Unit terus meningkat dari tahun ketahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa BRI Unit dapat mandiri (tumbuh dan berkembang), sehingga strategi Sustainability yang diterapkan BRI Unit cukup berhasil.

Tabel 4.5 Perkembangan Kupedes Pada Kantor Cabang Blora dan Cepu

Tahun	Blora	Cepu	Jumlah
1996	26.601.553	21.281.242	47.882.795
1997	26.549.806	21.239.845	47.789.651
1998	31.226.807	24.981.446	56.208.253
1999	32.529.597	26.023.678	58.553.275
2000	38.484.654	30.787.723	69.272.377
2001	40.392.446	32.313.957	72.706.403
2002	50.126.262	40.101.010	90.227.272
2003	48.530.664	38.824.531	87.355.195

Sumber : Sub Area Mikro, Kantor Cabang Blora dan Cepu

Penyaluran Kupedes BRI Unit juga sekaligus memenuhi fungsinya sebagai lembaga perantara keuangan mikro dengan jumlah peminjam yang juga terus berkembang sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.6

Dari Tabel 4.6 tampak bahwa Kupedes yang disalurkan oleh BRI Unit merupakan kredit khusus untuk pengusaha kecil, dimana rata-rata pinjaman (posisi tahun 2003) = 87.355 milyar/ 32.987 peminjam = Rp. 2,6

juta/peminjam. Jumlah peminjam yang menikmati fasilitas ini terus meningkat dari tahun ke tahun.

Tabel 4.6 : Perkembangan Peminjam Kanca BRI Blora dan Cepu

Tahun	Blora	Cepu	Jumlah
1996	15.864	12.691	28.555
1997	14.644	11.715	26.359
1998	15.895	12.716	28.611
1999	15.187	12.150	27.337
2000	16.937	13.550	30.487
2001	16.448	13.158	29.606
2002	19.475	15.580	35.055
2003	18.326	14.661	32.987

Sumber : Sub Area Mikro, Kanca BRI Blora dan Cepu

Keberhasilan penyaluran Kredit Umum Pedesaan (Kupedes), baik keperluan modal kerja usaha maupun industri untuk keeluruhan sector yang sampai posisi tahun 2003 mencapai 87,355 milyar rupiah dengan jumlah peminjam 32.987 orang, tunggakan kumulatif 1,16% dari portofolio pinjaman Kupedes, jelas tidak terlepas dari strategi Transparency yang diberlakukan di BRI Unit, seperti kredit dengan pola angsuran pembayaran tetap (*annuitet*) atau musiman (*sekaligus bayar*), yang disesuaikan dengan pola angsurannya (*investasi atau modal kerja*). Juga suku bungakomersil yang dibebankan secara *flat rate* kepada peminjam, mampu menunjang pembayarannya,

diberikan insentif pembayaran tepat waktu (IPTW) dari persentase bunga yang diterima dan dibayarkan setiap 6 (enam) bulan sekali, cukup efektif dalam menjaga kolektibilitas Kupedes.

BAB V

HASIL ANALISIS

V.1 Uji Validitas Indikator Variabel

a. Accessibility

Accessibility merupakan pelayanan BRI Unit terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat dengan persyaratan ringan dan pendirian kantor BRI Unit yang medekati lokasi yang potensial sehingga dapat mengurangi biaya bagi nasabah.

Adapun item-itemnya :

- a. Letak kantor BRI Unit
- b. Sarana transportasi bagi nasabah
- c. Keamanan perjalanan nasabah
- d. Keputusan nasabah berhubungan dengan BRI Unit
- e. Keinginan nasabah terhadap BRI Unit

Indikatornya adalah peningkatan akses masyarakat terhadap pelayanan perbankan BRI Unit.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut :

Tabel 5.1 Komputasi Data *Accesibility*

	Acc 1	Acc 2	Acc 3	Acc 4	Acc 5
Coeff	0,627	0,625	0,566	0,490	0,525
P. Value	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 5.1, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap total itemnya menunjukkan bahwa r hitung (0,479) > r tabel (0,2077). Oleh karena itu semua indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

b. *Simplicity*

Simplicity yaitu organisasi BRI Unit , sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan laporan yang berlaku di BRI Unit didesain secara khusus dan bersifat mudah, sederhana tapi efektif dan efisien.

Adapun Item-itemnya :

- Lama waktu pelayanan di BRI Unit
- Kemudahan berhubungan dengan BRI Unit
- Persyaratan-persyaratan BRI Unit
- Pelayanan karyawan BRI Unit
- Harapan nasabah terhadap BRI Unit

Indikatornya adaah kemudahan dan kesederhanaan serta keefisienan dan keefektifan BRI Unit dalam melayani nasabah.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut

Tabel 5.2 Komputasi Data *Simplicity*

	Simpl1	Simpl2	Simpl3	Simpl4	Simpl5
Coeff	0,852	0,442	0,780	0,795	0,739
P. Value	0,247	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 5.2 , tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap total itemnya menunjukkan bahwa r hitung (0,808) > r tabel (0,2077). Oleh karena itu semua indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

c. *Sustainability*

Sustainability yaitu pengembangan yang terus menerus (berkesinambungan) terhadap BRI Unit.

Adapun item-itemnya :

- a. Suasana BRI Unit
- b. Kenyamanan (kondisi kantor) BRI Unit
- c. Keputusan nasabah
- d. Kesiadaan BRI Unit mendengarkan keluhan-keluhan
- e. Keluhan/komplain nasabah terhadap BRI Unit

Indikatornya adalah kelangsungan pelayanan bagi nasabah BRI Unit.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut:

Tabel 5.3 Komputasi Data *Sustainability*

	Sustain1	Sustain2	Sustain3	Sustain4	Sustain5
Coeff	0,706	0,709	0,647	0,717	0,371
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 5.3, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap total itemnya menunjukkan bahwa r hitung (0,788) > r tabel (0,2077). Oleh karena itu semua indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

d. *Non Subsidized*

Non Subsidized yaitu BRI Unit mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan dan memperoleh laba usaha yang memadai.

Adapun Item-itemnya :

- Produk BRI Unit
- Manfaat bagi nasabah
- Suku bunga BRI Unit
- Perbandingan dengan Lembaga Keuangan lain
- Frekuensi hubungan nasabah dengan BRI Unit

Indikatornya adalah kesinambungan operasional BRI Unit.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut

Tabel 5.4 Komputasi Data *Non Subsidized*

	NnSub1	NnSub2	NnSub3	NnSub4	NnSub5
Coeff	0,757	0,736	0,672	0,798	0,636
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel diatas, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap total itemnya menunjukkan bahwa r hitung (0,816) > r tabel (0,2077). Oleh karena itu semua indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

e. Demand Driven

Demand Driven yaitu BRI Unit yang di desain menyesuaikan dengan kebutuhan para nasabahnya.

Adapun Item-itemnya :

- Produk BRI Unit dapat memenuhi kebutuhan nasabah
- Sesuai keinginan nasabah
- Produk BRI Unit dapat menguntungkan nasabah
- Persyaratan BRI Unit
- Kendala-kendala bagi nasabah

Indikatornya adalah produk BRI Unit sesuai dengan kebutuhan nasabah namun tetap memperhitungkan biaya dan manfaat.

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut :

Tabel 5.5 Komputasi Data *Demand Driven*

	Ddrive1	Ddrive2	Ddrive3	Ddrive	Ddrive5
Coeff	0,815	0,834	0,756	0,696	0,527
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel diatas, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap total itemnya menunjukkan bahwa r hitung (0,791) > r tabel (0,2077). Oleh karena itu semua indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

f. Transparency

Transparency yaitu organisasi kegiatan yang didesain secara transparan.

Adapun Item-itemnya :

- Informasi tentang BRI Unit
- Hak dan Kewajiban nasabah
- Rasa aman nasabah
- Kerahasiaan Nasabah
- Tingkat kepercayaan nasabah

Dari hasil analisa statistik diperoleh r sebagai berikut

Tabel 5.6 Komputasi Data *Transparency*

	Trans1	Trans2	Trans3	Trans4	Trans5
Coeff	0,763	0,820	0,836	0,823	0,675
P. Value	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 5.6 diatas, tampak bahwa nilai r untuk masing-masing item terhadap total itemnya menunjukkan bahwa r hitung (0,765) > r tabel (0,2077). Oleh karena itu semua indikator empiris adalah sah (pertanyaan sesuai dengan tujuan).

5.1 Uji Asumsi Klasik

Uji selanjutnya adalah uji penyimpangan asumsi klasik. Pengujian terhadap asumsi klasik dengan program SPSS 10.01 dilakukan dengan pada penelitian ini

1. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasio *skewness* yang didasarkan pada besarnya rasio untuk melihat kemiringan (*skewness*). Rasio *skwness* berada diantara -2 sampai dengan $+2$, maka distribusi data adalah normal. Hasil analisis data yang menunjukkan rasio Skewness dan Standard Error Skewness dapat dilihat pada tabel 5.7. Semua

hasil rasio tersebut terletak antara nilai -2 dan $+2$, sehingga data tersebut dianggap normal.

Tabel 5.7 Rasio Perbandingan Skewness

Variabel Independent	Skewness
Accessibility	0,245
Simplicity	-0,263
Demand Driven	-0,104
Non Subsidized	-0,147
Sustainability	-0,058
Transparency	-0,695

Sumber : Data Primer diolah

2. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas pada variabel-variabel bebas menggunakan statistik atas dasar pengujian t yang konvensional (Gujarati, 1995:166). Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel bebas pada model yang diajukan bebas dari multikolinieritas. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai VIF lebih kecil dari 5, maka antar variabel bebas (*independent variable*) tidak terjadi persoalan multikolinieritas

Tabel 5.8 : Perbandingan nilai VIF

Variabel Independent	VIF
Accessibility	1399
Simplicity	2,031
Demand Driven	2,479
Non Subsidized	2,606
Sustainability	1,874
Transparancy	1,934

Sumber : Data primer diolah

3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian Heteroskedastitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan uji Park (Gujarati, 1995). Hasilnya menunjukkan bahwa dari hasil regresi yang dilakukan, semua variabel tidak signifikan. Tidak adanya variabel yang signifikan pada pengujian ini berarti menerima asumsi homoskedastisitas dan menolak asumsi heteroskedastisitas. Dengan demikian data yang digunakan pada model persamaan tidak terkena heteroskedastisitas atau dengan kata lain menerima asumsi homoskedastisitas.

Tabel 5.9 : Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

Variabel Independent	Uji Kolmogorov-Smirnov
Accesibility	0,152
Simplicity	0,227
Demand Driven	0,215
Non Subsidized	0,091
Sustainability	0,175
Transparancy	0,101

Sumber : Data primer diolah

4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Untuk menguji keberadaan *autocorrelation* dalam penelitian ini digunakan metode *Durbin Watson test*. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi dalam uji *Durbin Watson test*. Besarnya Durbin Watson test adalah 1,899, sedangkan $dl = 1,550$ dan $du = 1,803$. Artinya tidak terdapat autokorelasi karena nilai DW-test hitung berada diantara du dan $4-du$.

5.2 Uji Regresi Variabel Penelitian

$$Y = 0,118X_1 + 0,255X_2 + 0,192X_3 + 0,238X_4 + 0,226X_5 + 0,261X_6$$

$$(0,016) \quad (0,011) \quad (0,012) \quad (0,013) \quad (0,011) \quad (0,010)$$

$$t = (9,618) \quad (17,199) \quad (11,734) \quad (14,195) \quad (15,873) \quad (18,054)$$

$$F = 1520,447 \quad SE : 0,2714$$

$$R^2 = 0,987 \quad DW : 1,899$$

1. F Hitung = 1520,447 > F Tabel : 3,91632; menunjukkan bahwa pengaruh $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$ secara bersama-sama terhadap Y adalah Signifikan
2. $R^2 = 0,987$; berarti secara bersama-sama variabel independent (X_1, \dots, X_6) mempengaruhi variabel dependent (Y) sebesar 98,7% sedangkan 1,3 % lainnya di pengaruhi oleh variabel di luar model.
3. T hitung $X_1 = 9,618$; $X_2 = 17,199$; $X_3 = 11,734$; $X_4 = 14,195$; $X_5 = 15,873$; $X_6 = 18,054$; berarti variabel $X_1 - X_6$ adalah positif dan signifikan pada tingkat 5%.

5.3 Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis 1; $t_{hit} : 9,618 > t_{tabel} : 1,65704$
 - a. Hasil t hitung yang lebih besar dari t tabel pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima (H_0 diterima). Variabel *Accessibility* yang diterapkan BRI Unit dalam memudahkan akses terhadap nasabahnya terhadap kinerja perusahaannya

2. Hipotesis 2; $t_{\text{hit}} : 17,199 > t_{\text{tabel}} : 1,65704$

- a. Hasil t hitung yang lebih besar dari t tabel pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima (H_0 diterima). Variabel *Simplicity* BRI Unit dalam hal organisasi, sistem operasional, administrasi dan pembukuan, pengawasan dan laporan mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaannya

3. Hipotesis 3; $t_{\text{hit}} : 11,734 > t_{\text{tabel}} : 1,65704$

- a. Hasil t hitung yang lebih besar dari t tabel pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima (H_0 diterima). Variabel *Sustainability* dengan pengembangan BRI Unit secara terus menerus mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaannya

4. Hipotesis 4; $t_{\text{hit}} : 14,195 > t_{\text{tabel}} : 1,65704$

- a. Hasil t hitung yang lebih besar dari t tabel pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima (H_0 diterima). Variabel *Non Subsidized* merupakan prinsip BRI Unit untuk mampu menutup semua biaya yang dikeluarkan tanpa adanya subsidi ternyata mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaannya

5. Hipotesis 5; $t_{\text{hit}} : 15,873 > t_{\text{tabel}} : 1,65704$

- a. Hasil t hitung yang lebih besar dari t tabel pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima (H_0 diterima). Variabel *Demand Driven* merupakan pengembangan produk BRI Unit

yang sesuai dengan kebutuhan nasabah BRI Unit ternyata mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaannya

6. Hipotesis 6; $t_{\text{hit}} : 18,054 > t_{\text{tabel}} : 1,65704$

- a. Hasil t hitung yang lebih besar dari t tabel pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima (H_0 diterima). Variabel *Transparacy* menunjukkan pola organisasi dan kegiatan BRI Unit secara transparan ternyata mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaannya

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

1. Hasil F hitung (2294,46) lebih besar dari F kritis (3,9215) pada tingkat signifikansi 5%, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan BRI Unit sebagai lembaga perantara keuangan mikro positif dipengaruhi oleh variabel independent, dimana variabel tersebut mewakili fungsi BRI Unit sebagai lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali. Aktivitas-aktivitas tersebut BRI Unit memperoleh margin (selisih antara biaya dana yang dihimpun dengan pendapatan dari kredit yang disalurkan), yang setelah dikeluarkan biaya-biaya lainnya menjadi spread pendapatan BRI Unit.

Kinerja BRI Unit didukung dari keenam variabel independent, dimana dalam perkembangannya BRI Unit mampu untuk membiayai semua pengeluaran dengan pendapatan yang di dapatnya (*Non Subsidized*) dan mempunyai kemampuan untuk terus berkembang (*Sustainability*) dan variabel independent lainnya merupakan keunggulan dari BRI Unit dan merupakan ciri khasnya yaitu memudahkan akses terhadap nasabahnya (*Accesibility*), kesederhanaan dalam operasionalnya (*Simplicity*), pengembangan produk

yang sesuai dengan kebutuhan nasabah (*Demand Driven*), kejelasan dalam setiap kegiatan (*Transparency*).

2. Formulasi Strategi BRI Unit yang merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran (kinerja perusahaan), BRI Unit dalam implementasinya ternyata berhasil dapat meningkatkan kinerja BRI Unit. Hasil koefisien determinasi (R^2) sebesar 99,2%, berarti menunjukkan adanya keeratan dan hubungan yang searah antara variabel independent dengan kinerja perusahaan. Kinerja BRI Unit banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor independent yang diteliti.
3. Hasil t hitung yang positif dan signifikan pada tingkat 5% untuk variabel independent BRI Unit X_1 (*accessibility*), X_2 (*simplicity*), X_3 (*sustainability*), X_4 (*non-subsidized*), X_5 (*demand driven*), dan X_6 (*transparency*) menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh dan mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja perusahaan

6.2 Saran

1. Keberhasilan BRI Unit berkat strateginya menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kemasyarakat, sehingga dapat mendorong dinamika ekonomi pengusaha kecil, menunjukkan dominannya peran BRI Unit disektor masyarakat mikro namun jika dilihat kinerja/keragaan usaha perusahaan BRI Unit antara simpanan yang dihimpun BRI Unit dengan pinjaman yang disalurkan BRI Unit kiranya perlu diupayakan adanya keseimbangan, dimana antara dana yang berhasil dihimpun melalui tabungan dapat disalurkan melalui pinjaman semaksimal mungkin, sehingga tidak terjadi arus balik dana dari pengusaha kecil ke pengusaha menengah/besar.
2. Keberhasilan implementasi strategi BRI Unit yang secara langsung telah meningkatkan peran BRI Unit sebagai pelayanan jasa perbankan, namun karena BRI Unit melayani para pengusaha kecil dan sector informal yang cukup unik, yang berbeda dari satu wilayah kewilayah lainnya, maka dirasa perlu adanya strategi-strategi :
 - a. *Flexibilitas*

Yaitu BRI Unit hendaknya dapat memberikan kelonggaran/kemudahan dalam kasus/kondisi tertentu, yang tentunya masih dalam batasprinsip pokok perbankan yang hati-hati (*prudential banking*). Sebagai contoh dalam hal jaminan (*collateral*), dimana pada umumnya pengusaha kecil tidak memilikibarang berharga untuk

dijadikan jaminan dan jika adapun tidak sedikit jaminan tersebut yang tidak dapat diikat secara hukum. Kondisi seperti itu membuat BRI Unit hendaknya dapat memberikan kelonggaran dengan mendasarkan pada aspek karakter dan atau bidang usaha yang dibiayai.

b. Responsive

BRI Unit hendaknya tanggap akan dinamika dan variasi dari masyarakat/pengusaha kecil. Hal ini berkenaan dengan calon/nasabah BRI Unit yang berbeda dari satu wilayah ke wilayah lainnya maupun antara masing-masing sektor sesuai dengan potensi ekonomi setempat. Sebagai contoh, dinamika variasi wilayah pantai berbeda dengan wilayah pegunungan atau sektor pertanian berbeda dengan sektor perdagangan, sehingga BRI Unit mampu memahami dan tanggap akan dinamika dan variasi ekonomi dari masyarakat/pengusaha kecil tersebut.

3. Keberhasilan BRI Unit dalam mengimplementasikan strategi dengan tepat, sehingga dengan strategi tersebut BRI Unit dapat memaksimalkan penghimpunan dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali, menjadikan BRI Unit bukan lagi merupakan kebutuhan masyarakat/pengusaha kecil dalam memperoleh kemajuannya.

Penelitian yang sistematis terhadap pengusaha kecil tentang pengelolaan keuangannya melalui lembaga perantara keuangan mikro seperti BRI Unit, apakah dengan manajemen/pengelolaan keuangan melalui lembaga

perantara keuangan mikro akan dapat membantu keberhasilan bisnis para pengusaha kecil.

6.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang kemungkinan mempengaruhi hasil penelitian ini, antara lain :

1. Responden penelitian terbatas pada para Ka Unit, Mantri (manager lini bawah), AMBM yang terdapat di Kantor Cabang Blora dan Cepu.
2. Variasi dari tingkat pendidikan responden kemungkinan menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks isi kuesioner.
3. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi jawaban responden.
4. Pengukuran sikap dengan *skala linkert* yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin juga menghasilkan *response bias* terhadap responden.

6.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Untuk penelitian yang akan datang diharapkan dapat dilakukan dengan menggunakan obyek penelitian yang berbeda dari potensi usaha maupun lokasi obyek penelitian.
2. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan.

3. Pemakaian variabel kinerja manajerial dalam kuesioner penelitian ini hanya menggunakan persepsi saja sehingga untuk penelitian yang akan datang diharapkan bisa menggunakan analisa kualitatif.

6.5 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian faktor Simplicity, Accesibility, Demand Driven, Non Subsidized, Transparancy dan Sustainability mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Variabel Independent tersebut berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Implikasi manajerial seharusnya lebih difokuskan untuk menunjukkan strategi dan upaya peningkatan keenam variabel tersebut satu sama lain merupakan prediktor penting untuk meningkatkan kinerja manajerial. Implikasi dari temuan ini menganjurkan untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada tiga variabel penting yaitu : peningkatan system teknologi, brand equity dan kesan kualitas jasa. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Usaha peningkatan teknologi menjadi perhatian utama pengembangan BRI Unit. Hal ini dimaksudkan untuk lebih mempermudah akses bertransaksi oleh nasabah.
2. Peningkatan brand equity dan kesan kualitas jasa yang ditawarkan dapat menjadi daya tarik tersendiri BRI Unit terhadap nasabah golongan mikro. Berdasarkan pemikiran ini terciptanya nasabah

yang loyal merupakan indicator penting bagi BRI Unit untuk menentukan kesuksesannya serta memperbaiki kinerjanya.

DAFTAR REFERENSI

- Anto Dajan (1993), **Pengantar Metode Statistik**, Jilid 1, LP3ES, Jakarta
- Banerjee, Subhabrata B (2002); “ Organisational Strategies for Sustainable Development : Developing A Research Agenda for the New Millenium”, **Australian Journal of Management** , Vol. 27
- Bank Rakyat Indonesia (2001), **Pedoman Pelaksanaan Kredit Bisnis Mikro (PPK-BM)**, Edisi Revisi, KP-BRI
- (2002), **Buku Pedoman Operasional BRI Unit**, KP-BRI
- Brownwell, 1982, ”Participation in the Budgeting Process : When it works and when it doesn’t”, **Journal of Accounting Literatur**, Vol 1, hal 127-153.
- Cooper, D and Emory, C (1995), **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid I, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga
- Coyne, Kevin. P (1986); “Sustainable Competition Advantage”, What it is, What it ins’t, **Harvard Bussines Review**.
- Dooley, Michael. P ; Mathieson, Donald. J (1987); “Financial Liberation in Developing Countries”, **Journal Finance and Development (FID)**, Vol 24.
- Evanoff, Douglas. D (1988); “Branch Banking and Service Accesibility”, **Journal of Money, Credit and Banking**, Vol.20, No. 2
- Fatchudin (2002); Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro dengan Model “BRI Unit” untuk Pemberdayaan Masyarakat Nelayan, **Makalah Falsafah Sains**, IPB.
- Gujarati, Damodar N, (1995), **Basic Econometrics**, 3rd Edition, Mc Graw Hill
- Hendrar Adhinugroho,(2002), “Sistem Informasi Pemasaran dan Environment Scanning Pengaruhnya terhadap Kualitas Layanan, Keunggulan Bersaing dan Pertumbuhan Pelanggan”, **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I, No. 3, Hal 275-291.

- Iswardono (1999), "Suku Bunga Diturunkan, Investasi Akan Meningkatkan?", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, Vol. 14, No. 2, hal 34-42
- Kotter, John P and Heskett A, 1992, "Corporate Culture and Performance", **Academy of Management Journal**, PT. Prenhelindo, Pte.Ltd, The Free Press
- Lumpkin, T and Gregory, Globalisasi (1995), "Simplicity as A Strategy-Making Process : The Effects of Stage Organizational Development and Environment on Performance", **Academy of Management Journal**, Vol 38, No. 5, pp 1386-1407
- Mahoney, 1963, "Development of managerial Performance, A Research Approach", **Southwestern Publishing Co**, Cincinnati, Ohio.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1991), **Metode Penelitian Survei**, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Michael E Porter (1980); "How Competitive Forces Shape Strategy", **Harvard Business Review**.
-(1987); "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", **Harvard Business Review**.
- Patrick, Hugh. T (1966); "Financial Development and Economic Growth in Developing Country", **Journal Economic and Cultural Change**, Vol 14.
- Perotti, Enrico C and Von Thadden, Ernts L (2003); " Strategic Transparency and Informed Trading : Will Capital Market Integration Force Convergence of Corporate Governance?", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Vol.38, No. 1
- Rao, Purba (1996), Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis, **The Asian Manager**, February-March, pp. 28-32
- Revrison Baswir,(1998), "Tantangan dan Peluang Pengembangan Usaha Kecil dalam Era Perdagangan Bebas", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, Vol. 13, No. I, hal 72-79
- Simarmata. DA (2003), Reformasi Kredit : Debitor tak Menjerit, **InfoBank**, No. 288
- Sumardi (2003), Beradu Cepat di Jalur Lambat, **InfoBank**, No. 286

Saifudin Anwar,(1996), **Reliabilitas dan Validitas**, Penerbit Pustaka Pelajar Yogyakarta

Singgih Santoso (2003), **Statistik Multivariat**, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta

Tim Biro Riset Infobank (2002), Kue Kecil yang jadi Rebutan, **InfoBank**, No. 273

Thomas Suyatno, et al (1993), **Dasar-Dasar Perkreditan**, Edisi Ketiga, PenerbitPT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Tanjung, Y.H, (2002), "Interaksi antar Departemen dan Relevansinya terhadap Pertumbuhan Pelanggan melalui Kualitas Layanan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1, No. 3, hal 307-324.